

A lush green forest scene with a stream flowing through it. A large fallen tree trunk lies across the stream, and moss-covered rocks are visible. The background is filled with dense green foliage and trees.

Sostenibilità come valore strategico per le imprese e non solo compliance

A cura di:

Stefano Pogutz

Presidente di Impactage e Direttore MBA
Università Bocconi

Le direttive Europee: CSRD e CSDDD

Rendicontazione di sostenibilità e due diligence di filiera sono espressioni che ormai da alcuni anni **appaiono con frequenza nel dibattito politico-istituzionale**, come effetto dell'impianto normativo comunitario sulle pratiche ESG aziendali e in particolare della Corporate Sustainability Reporting (CSRD) e della Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD).

Queste due direttive nascono con l'ambizioso obiettivo di **offrire standard di trasparenza, tracciabilità, misurazione e affidabilità** per le imprese e la comunità finanziaria, disciplinando i comportamenti aziendali sui temi della sostenibilità.

Da un lato, **CSRD e CSDDD hanno avuto il merito di avviare una serie di azioni a livello industriale**, anche in quelle realtà – tipicamente le imprese di medie dimensioni – che fino ad oggi non avevano mai considerato gli aspetti ESG come parte della pratica aziendale.

Dall'altro, a causa di un impulso normativo forse troppo complesso e incerto, **la reazione del mercato è stata prevalentemente negativa**.

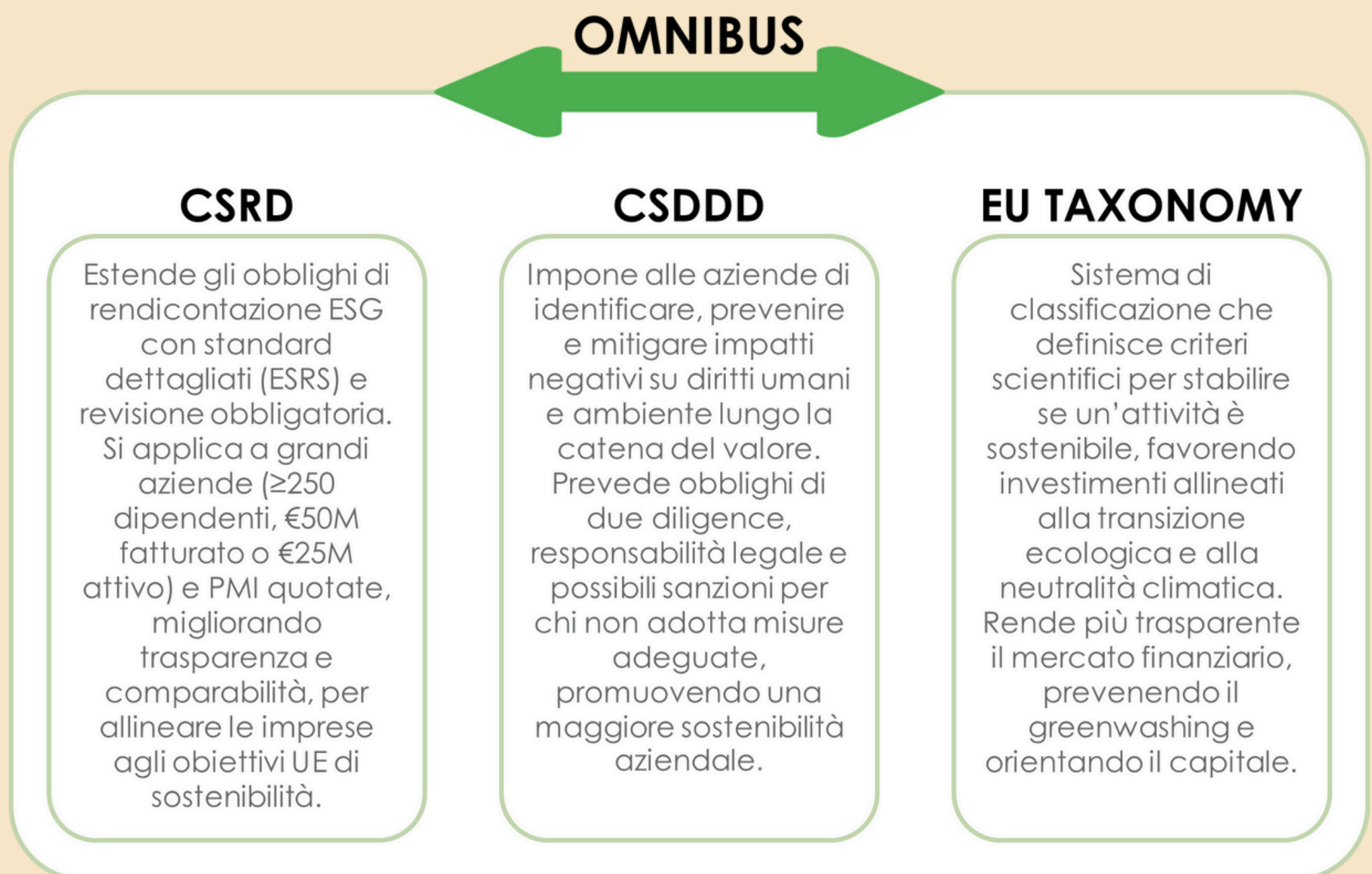
La sostenibilità è stata ridotta, nella percezione comune, a un mero costo amministrativo o di conformità. In altre parole, l'obbligo di adeguarsi a un insieme di regole ancora poco chiare e forse eccessive ha alimentato un sentimento avverso all'intero impianto ESG europeo, spesso visto come un ulteriore strato di burocrazia inutile e ridondante, che aggiunge costi all'operato delle imprese e limita le azioni dei soggetti finanziari.



Il pacchetto Omnibus: non abbandonare quanto fatto di buono

Il pacchetto **Omnibus**, in discussione in questi giorni a livello europeo, anche come effetto della sempre più elevata instabilità dello scenario geo-politico, cerca di porre rimedio alle difficoltà prospettate e mira a semplificare l'impianto giuridico.

Se da un lato queste decisioni vanno incontro alle richieste di una parte delle imprese, dall'altro numerosi attori di mercato, investitori e organizzazioni industriali esortano la Commissione a **garantire continuità normativa, evitando di alimentare ulteriore incertezza e instabilità**, soprattutto per coloro che hanno già investito nell'adeguamento alle nuove regole.



La sostenibilità non è solo un obbligo burocratico

Esiste tuttavia **un'altra prospettiva** che è importante ricordare, in quanto questa interpretazione della sostenibilità aziendale e dei temi ESG è miope, incompleta e sostanzialmente sbagliata.

Il rischio dell'attuale approccio è che si affermi e si consolidi un'idea di sostenibilità come un'incombenza di natura amministrativa: un adempimento fine a sé stesso, che per l'impresa non genera null'altro che costi.

Quindi il problema **non è solo** e tanto il peso di **un impianto normativo forse troppo complesso** e confuso per una gestione efficiente e funzionale agli obiettivi di trasparenza, **quanto la diffusione di una visione delle pratiche ESG come un fattore estraneo all'attività d'impresa**, di intralcio alla libera azione gestionale e organizzativa, di cui bisogna minimizzare l'impatto negativo.



Esiste un legame solido tra sostenibilità aziendale e competitività

Il tema della sostenibilità aziendale, **come vettore di sviluppo in grado di coniugare generazione di valore per gli azionisti e per la società, nel rispetto dell'ambiente naturale**, non è un argomento nuovo per chi si occupa di studiare le imprese e per chi le gestisce.

Dalla definizione di Sviluppo Sostenibile, nell'ormai lontano **1987**, sono passati diversi decenni, in cui management, economia, e da ultimo – anche se solo in anni più recenti – il mondo della finanza, si sono interrogati se perseguire strategie che puntano alla sostenibilità **rafforza il posizionamento competitivo** di un'impresa, **riduce i rischi** operativi, **protegge da potenziali danni reputazionali**, genera **nuove opportunità di mercato**, impatta il **costo del capitale di rischio e di debito**, **riduce il rischio di default**.

Oggi appare evidente che, come tutte le altre decisioni strategiche (ad esempio, le scelte in innovazione, quelle di investimento in ricerca e sviluppo, oppure un'operazione di acquisizione o di fusione), a certe condizioni e se fatta in modo coerente e integrato nelle logiche aziendali, **la sostenibilità è una leva manageriale in grado di contribuire alla generazione e alla diffusione di valore**.

Sono molteplici le ricerche condotte in ambito accademico, da think-tank ed enti di ricerca, a livello di associazioni industriali, che evidenziano l'esistenza di un legame solido tra l'interpretazione strategica delle variabili ESG e l'incremento in competitività o la riduzione della probabilità di default.



Un sistema informativo per gestire le attività ESG

È al contempo vero che la sostenibilità **non rappresenta un percorso semplice e immediato**, e difficilmente si configura come un'opzione che genera ritorni economici di breve periodo.

Proprio perché strettamente legata all'innovazione, sia essa tecnologica ovvero organizzativa, richiede competenze, risorse e tempo.

È noto poi che esistono spesso **trade-off** che rendono le decisioni in questo ambito particolarmente **complesse**.

Questi trade-off possono essere tra singoli aspetti all'interno di un'area specifica: ad esempio, l'uso di un materiale di imballaggio può generare vantaggi a livello ambientale ma ridurre la capacità di proteggere un prodotto e la sua sicurezza.

Oppure possono emergere tra le tre dimensioni tipiche **E, S e G**.

È il caso di una decisione che per favorire lo sviluppo di una comunità e l'occupazione genera externalità negative sull'ecosistema naturale. Oppure è il caso di pratiche di governance che favoriscono incentivi basati sui risultati aziendali di breve termine, e che possono disincentivare gli investimenti in tecnologie ambientali o in iniziative sociali che richiedono più tempo per generare ritorni.

Questo può portare a sottovalutare le opportunità strategiche aziendali a lungo termine a favore di ritorni immediati.

Per potere gestire questa complessità, **le imprese devono imparare a riconoscere, misurare e valutare gli aspetti sociali e ambientali**.

A tal fine qualsiasi impresa **dovrebbe sviluppare un sistema informativo in grado di supportare i processi che hanno oggetto queste dimensioni**, in modo integrato rispetto alle altre informazioni contabili e dovrebbe integrare nel piano industriale, laddove disponibile, queste dimensioni.



ESG e contabilità industriale, analitica, e ordinaria

Così come la contabilità industriale e analitica si distinguono dalla contabilità ordinaria (nel senso che non costituiscono un regime contabile e sono volontaria), ma costituiscono un sistema fondamentale per la rilevazione e il controllo dei dati di produzione, per il calcolo dei margini, e per orientare in piena efficienza le decisioni di aziendali; **i dati e le informazioni ESG**, se opportunamente raccolti e organizzati, **favoriscono l'analisi e l'interpretazione di come le questioni di sostenibilità influiscono sull'andamento economico-finanziario dell'organizzazione, e sui suoi risultati attuali e prospettici.**

Diversamente, la reportistica e la relazione di sostenibilità conforme a specifici criteri e standard di rendicontazione (in Europa, come effetto della CSRD, l'approccio sarà l'European Sustainability Reporting Standards - ESRS, che si pensa potrà progressivamente sostituire la Global Reporting Initiative - GRI), sono la parte formale del sistema, che le imprese europee saranno chiamate a seguire in funzione della loro dimensione e del tipo di governance che le caratterizza.



ESG a supporto ai processi decisionali

Queste informazioni, opportunamente identificate, raccolte e organizzate, dovranno permettere non solo di rappresentare l'impatto dell'organizzazione sui diversi stakeholder (clienti, fornitori, ambiente naturale, comunità locale, ecc.), ma dovranno anche dare corretta evidenza del grado di **esposizione a rischi fisici** (ad esempio, l'impatto della variazione climatica sugli impianti o sulla disponibilità di materie prime) e a **rischi** chiamati **di transizione** (evoluzione delle normative, reputazione, trasformazioni nelle richieste della domanda o evoluzione delle tecnologie).

Anche in questo caso, se l'attenzione si sposta da un approccio prettamente di natura compilativa, a uno strategico e integrato nei processi operativi e gestionali, dove l'introduzione di un sistema informativo ESG è a supporto dei processi decisionali, la sostenibilità diventa un potenziale fattore di spinta dell'innovazione tecnologica, che può favorire l'identificazione di spazi di efficienza operativa e di nuove opportunità di mercato, ma che può anche determinare una riduzione del costo del capitale come effetto di una minore esposizione ai rischi.



Sostenibilità come motore di sviluppo

Rendicontazione e reportistica ESG sono un elemento centrale del **piano europeo per lo sviluppo sostenibile**, che risponde a un duplice obiettivo:

- garantire **trasparenza** nelle pratiche ESG aziendali e favorire così una più **corretta valutazione** delle interazioni tra imprese, società e ambiente naturale;
- creare un **linguaggio integrato tra comunità delle imprese e finanza** per permettere una più accurata identificazione del grado di rischio ESG e della probabilità di default delle imprese, nonché incentivare **condizioni migliori di accesso al capitale** per le imprese più responsabili e virtuose.

Si spera, pertanto, che il reporting di sostenibilità si diffonda, si adatti alle reali esigenze industriali e si rafforzi come strumento di supporto di aziende e comunità finanziaria, facilitando una transizione verso uno sviluppo più sostenibile.

Tuttavia, un focus eccessivo su questi elementi, sulla compliance amministrativa, sulle certificazioni e sull'assurance, conducono a privilegiare la forma rispetto alla sostanza, con il risultato di rischiare di indebolire le potenzialità della sostenibilità aziendale.

Il risultato è che la sostenibilità, **che potrebbe essere un motore di crescita economica e un fattore in grado di generare impatti positivi** sull'ambiente e sulla società, **rischia di diventare una mera questione di conformità e costi**, creando divisioni e allontanando manager e imprenditori dall'adozione di queste pratiche.



CSRD, CSDDD e rendicontazione sono fondamentali per la **trasparenza** e per favorire una più corretta rappresentazione dell'interazione **tra impresa, società e ambiente naturale**.

Tuttavia, **non possono e non devono essere confuse con la sostenibilità aziendale**, che è un approccio alla gestione dell'impresa che impatta i **processi decisionali strategici** e tattici, e che punta a creare e **diffondere valore nel tempo** per tutti i portatori di interesse.

